

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير





مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال



ينظم

الملتقى الوطني حول:

حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري

يومي 06-07 ماي 2012

عنوان المداخلة:

فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري

إعداد:

د. مسعود دراوسي
جامعة سعد دحلب البليدة
العنوان الإلكتروني: draouci2010@yahoo.fr

أ. ضيف الله محمد الهادي
المركز الجامعي بالوادي
العنوان الإلكتروني: difmh2008@hotmail.fr

للاتصال بمخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال:
البريد الإلكتروني: laboratoire_lfbm@yahoo.fr
هاتف/ فاكس: 033742199

مدير المخبر: أ.د/ ساكر محمد العربي
رئيس الملتقى: د.غالم عبد الله
رئيس اللجنة العلمية : أ.د/ غوفي عبد الحميد

ملخص

لقد ساهمت الأزمات والانهيارات والفضائح التي حدثت في شركات أمريكية عملاقة مثل شركة إنرون للطاقة، والتي تبعها انهيار شركة آرثر أندرسون التي تمثل أكبر شركة تدقيق في العالم، وذلك لثبوت تورطها بانهيار شركة إنرون آنفة الذكر وغير ذلك من العوامل التي ساهمت كلها بدفع مفهوم جديد إلى الظهور وهو مفهوم **حوكمة الشركات** التي جاءت لتمثل الحل المناسب لمعالجة أسباب الانهيار، وأزمة الثقة التي أثرت على أغلب التعاملات في الأسواق العالمية والتي كان من أهم مسبباتها الرئيسية هو التضليل وضعف مستوى المراجعة الداخلية، مما أدى إلى فقدان الثقة في إدارات ومجالس إدارات الشركات والأنظمة الرقابية والمحاسبية المتبعة في تلك الشركات.

الكلمات المفتاحية:

– حوكمة الشركات. – المراجعة الداخلية. – لجنة المراجعة. – مجلس الإدارة. – الفساد المالي والإداري.

Résumé :

Les crises et les scandales qui ont eu lieu dans les entreprises américaines géantes comme Enron, qui a suivi l'effondrement de la société d'audit Arthur Andersen qui est le plus grand du monde, pour son implication dans l'effondrement susmentionné d'Enron et d'autres facteurs qui ont contribué à l’émergence d'un nouveau concept de gouvernance d'entreprise qui est venu à représenter une solution appropriée pour traiter les causes de l'effondrement et la crise de confiance qui a touché la plupart du commerce mondial des marchés que le major a été une des principales causes est de désinformation et le mauvais niveau de la vérification interne , menant à une perte de confiance dans les ministères et les conseils d'entreprises et systèmes réglementaires et comptables dans les entreprises.

Les mots clés:

- Gouvernance d'entreprise. –Vérification interne. – Comité de vérification. –Le Conseil d'administration. Corruption, financière et administrative.

مقدمة

انطلاقاً من أهمية حوكمة الشركات وضرورة نقلها حيز التطبيق فإن المراجعة الداخلية تعد أحد ركائز هذا التطبيق، إذ ينبغي أن يرتقي دور المراجعة الداخلية في الشركات إلى توجيه العمليات نحو النجاح من خلال فحص وتقييم النشاطات المالية والإدارية والتشغيلية، وتوفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في تنفيذ هذه الإستراتيجيات بشكل صحيح، وكذلك تفعيل دور المراجعة الداخلية في الإطلاع على هذه الإستراتيجية ومنحها إمكانية تدقيق تنفيذها ومدى تحقق الأهداف المرجوة منها، وكذلك تحديد المخاطر التي تواجه الشركة ومتابعة كيفية علاجها، وتوفير آليات تفعيل أداء المراجعة الداخلية في ظل متطلبات حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري.

ومن خلال ماسبق تتمحور إشكالية هذه الورقة البحثية كمايلي:

ما مدى فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري؟

ولهذا سوف نقوم بتقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

أولا: ماهية حوكمة الشركات

ثانيا: تطور المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات.

ثالثا: دور لجان المراجعة في المراجعة الداخلية.

رابعا: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر ومحاربة الفساد

خامسا: مواجهة الفساد الإداري والمالي من خلال تطبيق مفهوم الحوكمة

أولا: ماهية حوكمة الشركات:

يطلق مصطلح (Corporate Governance) على حوكمة الشركات على مستوى الاقتصاد الجزئي ونعني بذلك الشركات والمؤسسات، في حين أن مصطلح (Good Governance) فيقصد به الحكم الراشد على المستوى الكلي للدولة والذي يمس النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لأفراد المجتمع .

1. طبيعة ومفهوم حوكمة الشركات: إن الحوكمة فكرة ومصطلح شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية عقد التسعينات من قبل المنظمات الدولية كمنهجية لتحقيق التنمية المجتمعية في الدول النامية نتيجة لقصور الإدارات الحكومية عن تحقيق ذلك بفعالية.

1.1. طبيعة الحوكمة: بعد أن أصدرت الولايات المتحدة الأمريكية مصطلح الخوصصة لمعظم دول العالم، بدأ مصطلح أمريكي جديد في غزو العالم وهو ما يطلق عليه Corporat Gouvernance تم تعريبه إلى مصطلح " **الحوكمة** " أو الإدارة الرشيدة للشركات، وشرع البنك وصندوق النقد الدوليين في قياس مدى التزام الشركات بهذا المصطلح في الأسواق الدولية، وقد استعمل مصطلح حوكمة الشركات من طرف الاقتصاديين الأمريكيين ولا سيما من طرف الاقتصادي الأمريكي رونالدكوس Ronald Coase في مقال له نشر سنة 1937م بعنوان " **طبيعة الشركة** "، وينصرف مفهومه إلى تسيير الشركة الاقتصادية، وقد أوضح فيه أن الشركة الاقتصادية تتمكن من المحافظة على قدرتها التنافسية إذا كانت أنماط تسييرها الداخلية تسمح لها بتقليل تكاليف معاملاتها، والحوكمة بالمعنى المعاصر هي أقرب في مضمونها إلى التسيير منها إلى السلطة، وما يمكن ملاحظته بشأن حوكمة الشركات أنه استعمل كمبدأ للتنظيم وأنه تطور في ظروف اجتماعية واقتصادية تميزت بانفصال الملكية عن الإدارة وما ينجر عنها من صراع المصالح.

وهذا المصطلح الجديد يركز على عدة نقاط لإدارة الشركات والاقتصاد بوجه عام، يأتي في مقدمتها وأكثرها أهمية: الشفافية في القوائم المالية والعمليات المحاسبية والميزانيات ومعاملات الشركة، وذلك لمنع عمليات الفساد التي تؤدي إلى إستنزاف موارد الشركة وتآكل قدراتها التنافسية، وساهم في انتشارها الانهيارات وفضائح الفساد التي أصابت كبرى الشركات الأمريكية، التي في مقدمتها شركة "إنرون" للطاقة و"وورلدكوم" عملاق الاتصالات الأمريكية.

ورغم أن هذا المصطلح ظهر في تقرير وتوصيات المؤسسات الدولية منذ 15 عاما إلا أن الانهيارات المالية كالأزمة المالية لجنوب شرق آسيا لسنة 1997 أعطته أهمية قصوى وأصبح من أهم المؤشرات على صحة البيئة الاقتصادية والاستثمار، ويعتمد المؤشر على عوامل إيجابية جعلته من الضرورات في الأسواق وأهمها الإفصاح والشفافية، الفصل بين الملكية والإدارة، وإتباع قواعد محاسبية واضحة وصريحة في إعداد القوائم المالية للشركة، وهي كلها شروط تحتاجها البورصات والأسواق الناشئة[(1)].

2.1. مفهوم و تطور حوكمة الشركات: نتعرض في هذا العنصر إلى نشأة مفهوم حوكمة الشركات ، ومختلف التعاريف المقدمة لها.

1.2.1. نشأة مفهوم حوكمة الشركات: نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات، ففي عام 1976 قام كل من (Jenson and Meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (The Committee Of Sponsoring Organization –COSO-) المعروفة باسم لجنة تريدواي (Treadway Commission)، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات[(2)].

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات

(The Financial Aspects of Corporate Governance)، ولقد أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات والفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (Organization For Economic Co-Operation And Devlopment) (OECD,1999) بعنوان: مبادئ حوكمة الشركات (PrInciple of Corporate Governance) وهو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم[3].

2.2.1. مفهوم حوكمة الشركات: على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين لمفهوم حوكمة الشركات ويرجع ذلك إلى تدخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

- مفهوم الحوكمة لغويا: يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحُكْمُ بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني.

وعليه فإن لفظ الحَوْكَمَةُ يتضمن العديد من الجوانب منه[4]:

- **الحِكْمَةُ:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحُكْمُ:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الإِحْتِكَامُ:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- **التَحَاكُمْ:** طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

- مفهوم حوكمة الشركات اصطلاحا: لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة الشركات، حيث أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية والمهنية بالتسابق لتعريفها، وقد رجع تنوع التعاريف إلى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية، وهو الأمر الذي يؤثر في كل مجتمع واقتصاد على حدى، إلا أنه يمكننا سرد مجموعة من التعاريف ثم نحاول استنباط المعاني والمفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات.

تعرف الحوكمة على أنها ذلك الإطار التي تمارس فيه الشركات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة[5].

فقد وصف تقرير لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (Cadbury) عام 1992 حوكمة الشركات بأنها: "نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"[6].

فمنذ 1991، عرف نادي روما الحوكمة على أنها ميكانزم أو آلية mécanisme de commande لقيادة النظام الاجتماعي وتطبيقاته من أجل تحقيق الأمن، الرفاهية، الازدهار، التناسق، التنظيم والاستمرار لهذا النظام، ويضيف جامس روسنو James Rosenau في سنة 1997 إلى ذلك على أن الحوكمة هي ميكانزم رقابة و قيادة mécanisme de contrôle et de conduite [7].

وقد عرف معهد المدققين الداخليّين (IIA) حوكمة الشركات في مجلة (Tone At The Top) والصادرة عنه بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة ومراقبة مخاطر الشركات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها"[8].

كما تم تعريفها كذلك بأنها "ذلك الإطار الذي ينبغي أن يضمن التوجيه الاستراتيجي للشركة، والرصد الفعال من جانب مجلس الإدارة، وكذا مساءلة مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين"[9].

وتُعَرَّفْ حوكمة الشركات من ناحية أخرى بأنها: "مجموعة من القواعد التي تُجْرَى بموجبها إدارة الشركة داخليا، ويتم وفقها إشراف مجلس الإدارة على الشركة، بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين "(10).

و يمكن أن تعرف بأنها: "عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار، ومراقبة ورصد العمليات داخل الشركة"(11).

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) مفهوم حوكمة الشركات في عام 1998 بأنه: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات مثل مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء"(12)، ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف الحوكمة على أنها:

عملية يتم من خلالها تحديد القواعد وتنظيم الممارسات السليمة للرقابة على القائمين على إدارة الشركة بما يحفظ حقوق المساهمين ويضمن مستوى ملائم من الشفافية والإفصاح ويضبط العلاقة بين مجلس الإدارة من جهة والأطراف أصحاب المصالح من جهة أخرى.

كما يمكن استنتاج أن مفهوم حوكمة الشركات يتضمن مايلي(13):

- مجموعة من القواعـــد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح؛
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين؛
- يساعد مفهوم حوكمة الشركـــات في القضاء على التعارض وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الفئات المختلفة المهتمة بالشركة داخليا وخارجيا، والحد من سيطرة الإدارة والسلطات الواسعة للفئات الأخرى خاصة المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح؛
- إهتمام مصطلح حوكمة الشركات بتحقيق الشفافية في كافة العمليات، والإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بها خاصة المعلومات المالية لفعالية إتخاذ القرارات والعمل على تحقيق جودة هذه المعلومات، ودورها في تنشيط السوق المالية حيث توجد علاقـــة بين مستويات الحوكمة في الدول المختلفة من ناحية وبين درجة نمو وتطور وكفاءة أسواقها المالية من ناحية أخرى(14)؛
- القاسم المشترك بين المفاهيم المختلفة لمصطلح حوكمة الشركات هـــو الاهتمام بتطوير الأداء وتحقيق الإفصاح والشفافية والانضباط والعدالة، وحماية حقوق أصحاب المصالح.

3.1. أهداف حوكمة الشركات: تسعى قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيص أهمها فيما يلي(15):

- مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتها، وحماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية الشركات؛
- حماية حقوق ومصالح العاملين فـــي الشركات بكافة فئاتهم، وتحقيق الشفافـــية فـــي جميع أعمال الشركات؛
- تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركات، وتأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات؛
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، والالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة؛
- تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولاً لتعظيم الأرباح وبعيدًا عن الاحتكارات؛
- العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة العمليات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين مستقلين عن الإدارة التنفـــيذية.

2. مبادئ حوكمة الشركات: نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ محـــددة لتطبيقه، إلا أننا سوف نقتصر على المبادئ التي أصدرتها كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التسويات الدولي ممثلاً بلجنة بازل.

1.2.مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: يقصد بهذه المبادئ أن تكون عونا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ولحكومات الدول من غير أعضاء المنظمة، في جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات في دولهم، وكذلك من

أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات أوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة للشركات[16] .

ويتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة مبادئ لمنظمة التعاون والتنمية عام 1999، وتم تعديلها عام 2004، و تتمثل المبادئ بعد التعديل في[17]:

أ- توافر إطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع أحكام القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون؛

ب- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، اختيار أعضاء مجلس الإدارة المشاركة في أرباح الشركة، مراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة؛

ج- المعاملة المتساوية للمساهمين: يجب أن يكفل إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة في الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصا للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، وأن يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق، أو التلاعب بها أو الحيلولة دون ممارستها وخداع المساهمين؛

د- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: يجب أن ينطوي إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسيه القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة كما يلي[18]:

- ينبغي أن تعمل أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على تأكيد إحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أؤلئك ينبغي أن تتاح لهم فرص الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم؛
- يجب أن يسمح إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح لتحسين مستويات الأداء؛
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية ممارسة سلطات الإدارة يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

ه- الإفصاح و الشفافية: ينبغي أن يكفل إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات تحقيق الإفصاح السريع والدقيق وفي الوقت المناسب لكافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، والوضعية المالية والأداء، الملكية والرقابة على الشركة... الخ بإحتوائها على العناصر التالية[19]:

- يجب أن يكون الإفصاح شاملا ومتكاملا وألا يقتصر على المعلومات الجوهريه فقط وإنما يشمل أيضا على معلومات أخرى مثل النتائج المالية والتشغيلية، ملكية أسهم الأغلبية ، عوامل المخاطرة المتوقعة، المسائل المادية المتعلقة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح ؛
- يجب إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية وغير المالية؛
- يجب القيام بالمراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل، وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل المركز المالي الحقيقي للشركة وأدائها، وأن يراعي في عمله المبادئ، القواعد، والضوابط المهنية التي تمارس بها المهنة؛
- يجب أن تكفل كامل الحرية للمراقب الخارجي في الإطلاع على كافة المستندات والدفاتر، وإجراء عمليات الجرد والتحقق من وجود الأصول ، وأن يعلن عن القيود أو الضغوط التي تمت ممارستها من قبل سلطة الإدارة عليه، أو على أي من العاملين لديه؛
- يجب توفير قنوات لبث معلومات تسمح بحصول المستخدمين عليها في الوقت المناسب، وبتكلفة اقتصادية، وبطريقة تتسم بالعدالة؛
- يجب أن يزود إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول التحليل، ويدعم توصيات المحلل والوسطاء، وشركات التصنيف، وغيرها من الأطراف التي تؤثر على القرارات التي يتخذها المستثمرين، والتي تخلو من تعارض المصالح الذي يؤثر على نزاهة التحليل أو المحلل.

و- مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

وبمعنى آخر أن يتضمن هذا المبدأ ما يلي[20]:

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفير كامل للمعلومات وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل الأعضاء لتحقيق صالح الشركة والمساهمين وليس لحساب أنفسهم؛
- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبحيث لا يحدث أي ظلم لأي فئة من فئات المساهمين؛
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الحسبان إهتمامات كافة أصحاب المصالح في كافة القرارات التي يصدرها، وألا يسمح بأي حال من الأحوال بالخروج على الشرعية أو القوانين أو القرارات الحكومية التنظيمية ؛
- يجب على مجلس الإدارة القيام ببعض المهام الرئيسية من بينها مراجعة وتوجيه إستراتجية الشركة، سياسة المخاطرة، الميزانيات، خطط العمل، تحديد أهداف الشركة، اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسين، وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم أيضا، ضمان سلامة التقارير المالية والمحاسبية للشركة... الخ؛
- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة بصفة مستقلة عن الإدارة، وذلك من خلال تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على تقييم مستقبل الأعمال ؛
- يجب أن يتوافر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة وفي الوقت المناسب، وبالشكل الذي يحقق المعرفة الفورية والكاملة، والتي تساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

2.2. مبادئ بنك التسويات الدولي: باعتبار البنوك من الشركات ونظراً لحساسية الدور الـــذي تقوم به في الاقتصاد ككل، فقد تم إعـــداد مبادئ خاصة بالحوكمة في البنوك، حيث أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عـــام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 وفي فبراير 2006 نسخة محدثة بعنوان Enhancing corporate governance for banking organization، تتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف والمتمثلة فيما يلي[21]:

– **المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالمصرف، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام عن أداء المصرف وسلامة موقفة المالي، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة ولجنة الأجور.

- **المبدأ الثاني:** يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للمصرف وقيم ومعايير العمل.
- **المبدأ الثالث:** يجب على مجلس الإدارة أن يضع حد واضح للمسؤوليات والمحاسبة لنفسه وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين.
- **المبدأ الرابع:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس.
- **المبدأ الخامس:** يجب على مجلس الإدارة أن يقر بإستقلال مراجع الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.
- **المبدأ السادس:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية المصرف في الآجل الطويل.
- **المبدأ السابع:** تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في المصارف فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء الإدارة في ظل نقص الشفافية.
- **المبدأ الثامن:** يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها.

ثانيا: تطور المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات

إن التطورات السريعة لهذه المهنة بدأت فعلا منذ الحرب العالمية الثانية، فكانت هذه المهنة تتعلق فقط بمسائل مالية ومحاسبية، ولكن الآن بدأت المهنة تتناول جميع الأنشطة التشغيلية للشركات وتقييمها، وأدى هذا التطور إلى أن تكون المهنة مهتمة بخدمات واسعة أخرى تتعلق بخدمات استشارية وتأكيدية، لابد من بيان أن هذا المفهوم قد تطور نتيجة لإحتياجات المجتمع والشركات.

1. تطور المراجعة الداخلية نتيجة لظهور مفهوم حوكمة الشركات: بعد الفضائح والانهيارات المالية للوحدات الاقتصادية العالمية أصبحت المراجعة الداخلية من الضرورات التي تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي، إذ أوصت التقارير العلمية في جميع دول العالم على ضرورة الاهتمام بالدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في الشركات، وترتب على ذلك تضمين شروط القيد في العديد من البورصات العالمية، وضرورة إنشاء قسم خاص بالمراجعة الداخلية في الشركات التي تريد قيد أسهمها في تلك البورصات[22].

ففي أواخر عام 2003 أقرت لجنة تبادل الأوراق المالية "SEC" (Security Exchange Committee) لائحة بضوابط حوكمة الشركات تضمنت طلباً بإجراء تدقيقاً داخليا للوحدات الاقتصادية المدرجة في بورصة نيويورك " NYSE " (New Yourk Security Exchange) وذلك لتحسين مستوى تطبيق حوكمة الشركات في تلك الشركات[23].

ظهرت المراجعة الداخلية منذ حوالي ثلاثة عقود وبالتالي تعد حديثة بالمقارنة مع المراجعة الخارجية، وقد لاقت قبولاً كبيراً في الدول المتقدمة، واقتصرت المراجعة الداخلية في بادئ الأمر على التدقيق المحاسبي للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية وتسجيل الأخطاء إن وجدت، ولكن مع تطور المشروعات أصبح من الضروري تطوير المراجعة الداخلية وتوسيع نطاق عملها بحيث تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية وإمداد الإدارة بالمعلومات، وبهذا أصبحت أداة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا، وبموجب هذا التطور أصبح برنامج يتضمن تقييم نواحي النشاط الأخرى[24].

ويتضح التطور الذي حصل للمراجعة الداخلية من خلال تعريفه خلال مدد زمنية متعاقبة، إذ أن المراجعة الداخلية بموجب التعريف الجديد لمعهد المراجعين الداخليين ينظر لها على أنها: "نشاط مستقل، تأكيد موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة الشركة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على إنجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط Disciplined لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر Risk Management والرقابة Control وحوكمة الشركات Corporate Governance[25].

بينما يشير التعريف القديم لمعهد المراجعين الداخليين إلى أن المراجعة الداخلية: " وظيفة تقييم مستقلة تنشأ داخل الشركة، بهدف مساعدة أفراد الشركة على تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية من خلال تزويدهم بالتحليلات والتقويمات والتوصيات والمشورة والمعلومات المختصة بفحص الأنشطة "، ويتضمن هذا التعريف أحد أهم أهداف المراجعة وهو توفير رقابة فعالة بكلفة معقولة Promoting effective control at reasonable cost، أما بموجب المفهوم الحديث فإن المراجعة الداخلية يشتمل على وظيفتين وهما:

- **خدمة التأكيد الموضوعي:** هي فحص موضوعي للأدلة بغرض توفير تقييم مستقل لفاعلية وكفاية إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية وعمليات الحوكمة بالإدارة، مثل ذلك العمليات المالية، الأداء، الالتزام بالسياسات واللوائح التنظيمية، وأمن نظام المعلومات؛
- **الخدمات الاستشارية:** وهي عمليات المشورة التي تقدم لوحدات تنظيمية داخل الشركة أو خارجها، وتحدد طبيعة نطاق هذه العمليات بالاتفاق مع تلك الشركات، والهدف منها إضافة قيمة للوحدة وتحسين عملياتها، ومثال ذلك النصح، تصميم العمليات، التدريب. وهذا التطور أدى إلى حدوث تطور في أهداف المراجعة الداخلية والتي أصبحت[26]:

- زيادة قيمة الشركة وتحسين عملياتها و مشاركة الإدارة في تخطيط الإستراتيجية وتوفير المعلومات التي تساعد على تنفيذ الإستراتيجية؛
- تقييم فاعلية إدارة المخاطر؛ وتقييم فاعلية الرقابة؛ وتقييم فاعلية عمليات حوكمة الشركات.

وبصدد تطور المراجعة الداخلية فقد أشار كل من Dana & Larry إلى أن تطور الميثاق الأخلاقي للمهنة أصبح عاملاً أساسياً في دعم حوكمة الشركات، إذ أن وظيفة المراجعة الداخلية أصبحت بتطورها تخدم أطرافاً يمارسون دوراً هاماً في حوكمة الشركات وكذلك تضيف قيمة لهم عن طريق التأكد من رسم الأهداف الإستراتيجية للوحدات الاقتصادية بطريقة تحقيق مصالح جميع الأطراف وبأساليب نزيهة، ومن هذا المنظور يمكن القول أن المراجعة الداخلية تخدم مجموعتين هما[27]:

- المسؤولون عن حوكمة الشركات من خلال فحص أساليب عملهم والتأكد من نزاهتهم؛
- الخاضعون لحوكمة الشركات من خلال ضمان عمل المسؤولين عن حوكمة الشركات لصالحهم.

وانطلاقا من كون المراجعة الداخلية أحد عوامل الإسناد لحوكمة الشركات وانعكاسا لتطور معايير المراجعة الداخلية على دور المراجع الداخلي، فقد تغير الدور التقليدي له وتجاوز عملية تحديد مخاطر نظام الرقابة الداخلية ليصل إلى القيام بدور استشاري كبير لتطوير وتعديل مؤشرات تشغيل الأداء الرئيسية، والعمل على تقديم التوصيات اللازمة لخفض التكاليف مع المحافظة على نفس مستوى الجودة في الأداء .

وعلى المراجعين الداخليين في القرن الحادي والعشرين ينبغي أن يكونوا على استعداد لمراجعة أي شيء تقريباً، بما في ذلك العمليات التشغيلية ونظم الرقابة والأداء ونظم المعلومات والبيانات المالية والغش والتلاعب والتقارير البيئية وتقارير الأداء والجودة، وأن يقوم المراجع الداخلي بتحمل المسؤوليات الآتية[28]:

- تطوير الأهداف العامة وخاصة فيما يتصل بأي مهمة مراجعة يضطلعون بها؛
- اختيار وتجميع (بواسطة منظومة متكاملة من إجراءات المراجعة) وتقييم أدلة المراجعة باستعمال الأساليب الإحصائية في الاستدلال؛
- رفع التقارير عن نتائج المراجعة في عدة صور ولعدة فئات مختلفة من متلقي تلك التقارير.

ولتحمل تلك المسؤوليات ينبغي على المراجع اكتساب المهارات الآتية[29]:

- مهارات التفكير الإنتقادي والتحليلي، والمعرفة المعمقة بالمبادئ والمفاهيم والأساليب الجديدة للرقابة الداخلية؛
- القدرة على فهم أي عملية مراجعة سواء كانت متصلة بالشركة أو الأفراد العاملين فيها أو النظام المتبع؛
- الالتزام بأخلاقيات المهنية وقواعد السلوك المهني، والتواصل مع تكنولوجيا المراجعة عبر عدد متنوع من أنواع تقارير المراجعة.

جدول يبين تطور طبيعة المراجعة الداخلية

أوجه المقارنة	تقليديا (1993م)	حديثا (2003م)
1- الخدمات	الفحص – التقييم	التأكيد الموضوعي- الخدمات الاستشارية
2- الأنشطة	الحماية- الدقة- الكفاءة- الالتزام	تعظيم قيمة المؤسسة- دعم حوكمة الشركة
3- الأهداف	منع و اكتشاف و تصحيح الأخطاء و التلاعب	إدارة المخاطر المالية والتشغيلية
4- الوسائل	اختبارات الالتزام التحقق	الفحص التحليلي
5- التبعية	الإدارة التنفيذية	لجنة المراجعة
6- التوصيات	الإدارة التنفيذية	المساهمين ومجلس الإدارة الإشرافي
7- الحياد	التبعية الإدارية	الاستقلال

المصدر: محمد عبد الفتاح إبراهيم، **نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات – تدقيق المصارف والمؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005، ص: 09.

2. تطور معايير المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات: تتم أنشطة المراجعة الداخلية في بيئات ثقافية وقانونية واقتصادية متباينة، ويتم تنفيذها داخل شركات تتباين أهدافها وأحجامها وهياكلها التنظيمية، ومن خلال أشخاص مختلفين، وكل تلك الفروق والاختلافات قد تؤثر على ممارسة أنشطة المراجعة الداخلية، لذا يجب إخضاع معايير المراجعة الداخلية إلى عملية تقييم وتطوير مستمرة لضبط عمل المراجع الداخلي.

ويتكون الإطار العام لمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية التي وضعها معهد المراجعين الداخلين (IIA) عام 1978 وتم تعديلها عام 1993 من خمسة معايير عامة، تم تبويبها في خمسة مجموعات وتتضمن 25 معيار فرعي، وكجزء من استجابة الأزمات المالية العالمية والمستجدات التي حصلت في الاقتصاد العالمي لحوكمة الشركات كعلاج لها هو تطوير دور المراجعة الداخلية، وتحقيق هذا الأمر من خلال تطوير معايير المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات حوكمة الشركات، وتنفيذاً لهذا الأمر أصدر معهد المراجعين الداخليين «IIA» معايير حديثة سنة 2003 وأصبحت نافذة اعتبارا من سنة 2004, إذ أصدرت معايير المراجعة الحديثة في مجموعتين وهما[30]:

1.2. معايير الصفات " Trail Standards " " سلسلة الألف ": وهي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة من معهد المراجعين الداخليين والتي تتناول سمات وخصائص الشركات والأفراد الذين يؤدون أنشطة المراجعة الداخلية، وشملت على الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات (وثيقة المراجعة الداخلية)، الاستقلالية والموضوعية، البراعة وبذل العناية المهنية والرقابة النوعية وبرامج التحسين وهي كما يأتي[31]:

- معيار رقم 1000 الغرض من المسؤوليات الملقاة على عاتق القائمين بأنشطة المراجعة الداخلية والغرض من السلطات الممنوحة لهم ووجوب تدوينها رسمياً في لائحة المراجعة الداخلية التي يتم اعتمادها من أعلى سلطة في الشركة؛
- معيار رقم 1100 الاستقلالية بالنسبة لأنشطة المراجعة الداخلية والموضوعية في أداء هذه الأنشطة و في إبداء الرأي النهائي للمراجعين؛
- معيار رقم 1200 البراعة في أداء المراجع الداخلي لأنشطة المراجعة الداخلية، وبذل العناية المهنية اللازمة في تأديتها؛
- معيار رقم 1300 جودة المراجعة الداخلية وخضوعها لعمليات التقويم والتحسين.

2.2. معايير الأداء " Performance Standards " " سلسلة الألفين ": وهي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين والتي تصف أنشطة المراجعة الداخلية، وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بها أدائها وشملت على إدارة نشاط المراجعة الداخلية (الخطة السنوية)، طبيعة العمل، تخطيط للمهمة، تنفيذ المهمة، إيصال النتائج، مراقبة ورصد مراحل الإنجاز وقبول إدارة المخاطر.

وتنطبق كل من معايير الصفات ومعايير الأداء على خدمات المراجعة الداخلية بشكل عام، بينما معايير التنفيذ (Implementation Standards) (سلسلة nnnn.Xn)، فتتولى تطبيق معايير الصفات ومعايير الأداء على أنواع وحالات محددة مثل اختبارات الإذعان وفحص الغش والتدليس والتقييم الذاتي للرقابة، ويتم وضع معايير التطبيق بالأساس لأعمال التوكيد (أشير لها بحرف A متصلا برقم المعيار مثل 1130.A1) ولأعمال الاستشارة (أشير لها بحرف C متصلا برقم المعيار مثل 1130.C1). ومما سبق، نجد أن أهم التطورات التي حدثت في معايير المراجعة الداخلية وهذا حسب آخر إصدار للمعايير لسنة 2008 من طرف معهد المراجعين الداخلين (IIA) والتي تم إدراجها في الجدول أدناه[32]. والمعايير التي يتم من خلالها قياس أداء تلك الأنشطة هي:

- معيار رقم 2000 إدارة نشاط المراجعة الداخلية والتي تقع مسؤولية مراقبتها على مدير قسم المراجعة في الشركة، وينبغي أن تتميز هذه الإدارة بالكفاءة والفاعلية لتمكين المراجعة الداخلية من خلق قيمة إضافية للشركة؛
- معيار رقم 2100 طبيعة عمل المراجعة الداخلية، إذ يجب على نشاط المراجعة الداخلية أن تقوم بالتقييم وبالمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة وحوكمة الشركات؛
- معيار رقم 2200 تخطيط مهمة العمل، هذه المعايير تتناول أهم الاعتبارات التي يجب أن يأخذها المراجع عند التخطيط لمهمة المراجعة من حيث تحديد الأهداف ونطاق العملية؛
- معيار رقم 2300 أداء مهمة العمل، إذ ينبغي على المراجعين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقويم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يتولون القيام بها؛
- معيار رقم 2400 توصيل النتائج، إذ ينبغي على المراجع الداخلي أن يقوم بإيصال نتائج العمل التدقيقي بالوقت والطريقة المناسبين؛
- معيار رقم 2500 متابعة التقدم، وهذه المهمة تقع على مدير قسم المراجعة الداخلية الذي ينبغي أن يكون حريصا على أن يؤسس نظام للعمل ويتولى مسؤولية الحفاظ عليه ومراقبته وإيصال النتائج للإدارة؛
- معيار رقم 2600 قبول الإدارة للمخاطر، بما أن تقويم وتحسين إدارة المخاطرأصبح نشاط عمل المراجعة الداخلية بموجب المعيار2120 ينبغي على مدير قسم المراجعة في الشركة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر، وإذا أحس أنه أعلى من المستوى الذي يمكن للشركة أن تتحمله عليه أن يناقش الموضوع مع الإدارة العليا، وإذا لم يتم حله يتم رفعه لمجلس الإدارة للتوصل للحل المناسب.

والمعيار رقم 2130 المتفرع من المعيار رقم 2100 من المجموعة الثانية يختص بحوكمة الشركات، ويشير إلى أنه ينبغي أن يساهم نشاط المراجعة الداخلية في عمليات حوكمة الشركات بواسطة إسهامها في تقويم وتحسين عملية الحوكمة من خلال ما يأتي[33]:

- التحقق من وضع القيم والأهداف وتحقيقها بحيث تكون الإدارات مهيئة وقادرة على الإفصاح عن أن نشاطاتها و أفعالها و قراراتها مطابقة للأهداف المحددة والمتفق عليها .
- مراقبة عملية إنجاز الأهداف من خلال:(تقييم نوعية الأداء المنفذ ، تقديم التوصيات المناسبة ، رفع الكفاية الإنتاجية، التحقق من المساءلة، التحقق من الحفاظ على قيم الشركة).

3. فعالية المراجعة الداخلية في الشركات: تعظيم قيمة المراجعة الداخلية كان واضحا بعد قيام المنظمات المهنية بإصدار العديد من التوصيات والإرشادات لتعظيم قيمة الوظيفة، حيث أن القيم الاقتصادية المضافة إلى وظيفة المراجعة الداخلية خلال فترة ما بين عام 1993 مقارنة بعام 2003 كما بينها مجمع الأمريكي للمراجعين الداخليين والذي بين تطور طبيعة المراجعة الداخلية ومعاييرها تقليديا وحديثا.

لذلك نجد وبعد صدور تلك المعايير الحديثة للمراجعة الداخلية في عام 2003، بدأ الفكر المحاسبي والمراجعة يتغير باتجاه تغيير الدور التقليدي لوظيفة المراجعة الداخلية، بحيث تصبح جميع أنشطتها المستحدثة ذات قيمة اقتصادية، وفي الوقت نفسه تضفي مهارات جديدة على سلوكية وشخصية المراجع الداخلي تؤدي إلى تحسين أدائه في مجال الخدمات التوكيدية والاستشارية[34].

جميع المحاولات التي قدمت من قبل المجامع العلمية والمنظمات المهنية والمتعلقة بأعمال المراجعة الداخلية كانت تهدف إلى دعم حوكمة الشركات، ويمكن التدليل على ذلك بأعمال المراجع الداخلي التي تؤدي إلى دعم حوكمة الشركات، وذلك بالنظر إلى المحاور الأساسية لمفهومها الجديد والتي تتلخص فيما يلي[35]:

- نشاط مستقل عن الإدارة التنفيذية للشركة وذلك بسبب الرغبة في أن تكون تبعيتها إلى لجنة المراجعة الخاصة بالشركة، كما تقوم بعرض تقاريرها على هذه اللجنة وأيضا على المساهمين والمالكين عند الضرورة؛
- أنها تعتبر نشاطا موضوعيا يتم تنفيذه من خلال أشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارة عالية، سواء من داخل أو خارج الشركة، والسماح للأطراف الخارجية بتقديم خدمة المراجعة الداخلية يؤكد على دعم جودة هذه الخدمة من ناحية، ومن ناحية أخرى دعم موثوقية المعلومات المالية وغير المالية وإرساء قواعد الشفافية؛
- توسيع نطاق المراجعة الداخلية ليشمل الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التوكيد والفحص والتقييم، وهناك تأكيد صريح على خدمة المساهمين والزبائن قد تخطى المهام التقليدية، ويدخل في دائرة وإدارة تقييم المخاطر ودعم نظام حوكمة الشركات؛
- وجود إستراتيجية للمراجعة الداخلية تستهدف إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها أكثر من إضافة القيمة للإدارة التنفيذية للشركة؛
- فصل الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين المبنية على المعرفة والمهارة عن عنايتهم المهنية المبنية على قدرتهم في التركيز على أهداف العمل، وتبني إستراتيجيات صريحة وشفافة وتنفيذ الأنشطة باستخدام تكنولوجية المعلومات الحديثة؛
- ضرورة قيام المراجع بمراجعة مبادئ حوكمة الشركات والمتصلة بحماية حقوق المساهمين، وبالمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبدور أصحاب المصالح، وبالشفافية والإفصاح المالي، وبمسؤوليات مجلس الإدارة، وبذلك توفير قناعة مهنية مقبولة حول مدى توافر هذه مبادئ الحوكمة لأي شركة مع التركيز على تحديد نقاط الضعف في نظام وهياكل أي شركة، بفعل تدني عناصر كل مبدأ من المبادئ.

ثالثا: دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات

أدت التشريعات الحديثة ومقترحات الأسواق المالية (البورصات) بالنسبة لحوكمة الشركات أفضل إلى رفع دور لجنة المراجعة إلى دور متميز من حيث الرقابة والإبلاغ بخصوص فاعلية حوكمة الشركات، الأمر الذي أدى إلى إصدار توصيات متعددة بأن وظيفة المراجعة الداخلية تقدم تقاريرها مباشرة إلى لجنة المراجعة وليس للإدارة العليا، ومثل هذه التوصيات يمكن أن تسبب توتر مع الدور الأكثر تقليديا للمراجعة الداخلية التي تقوم بمهمة أنها "عيون وآذان الإدارة " .

1. ماهية لجان المراجعة: تعتبر لجان المراجعة من أهم المفاهيم الحديثة في المراجعة لما لها من أهمية في تطوير المهنة، وسيتم التطرق إلى كيفية تطور لجان المراجعة، وإعطاء بعض تعاريف لهذه اللجنة والأسباب التي أدت إلى إنشاءها.

1.1. التطور التاريخي للجان المراجعة: لا يوجد تحديد تاريخي لأصل إنشاء لجان المراجعة، و يشير روبرتسون (Robertson 1979) إلى أن أغلب الكتاب يرجعها إلى سنة 1939 كنتيجة لقضية Mc Kesson's Robbins، التي جاء في حيثيات حكمها أن إيجاد لجنة يعزز من استقلال المراجع، كما أشار إلى أن هيئة الأوراق المالية SEC أصدرت رأيا مشابها في سنة 1940، حيث أشار مسح ميداني قام به موتز ونيومان (Mautz et Neumann) إلى عدم شيوع فكرة لجان المراجعة في الشركات المساهمة في الولايات المتحدة .

وفي سنة 1977 أكد المعهد الأكاديمي للمحاسبين القانونيين AICPA على جميع أعضائه ضرورة تشجيع عملائهم على إنشاء لجان المراجعة لكونها ذات فائدة جلية لجميع الأطراف[36] ، وفي سنة 1978أكدت هيئة الأوراق المالية SEC على ضرورة الإفصاح عن وجود أو عدم وجود لجان للمراجعة في القوائم المالية للشركات المسجلة في بورصة الأوراق المالية، ولم تعتبر مخالفتها مخالفة لمعايير المراجعة المتعارف عليها، وفي سنة 1987 أصدرت بورصة الأوراق المالية بنيويورك قرارا يقضي بضرورة وجود لجان مراجعة في جميع الشركات المتداول أوراقها المالية في تلك البورصة، كما حددت أن يكون أعضاؤها في مجلس الإدارة من غير المديرين[37].

ومن خلال هذا العرض الموجز للتطور التاريخي للجان المراجعة يتضح أن التوجه العام في كل من أمريكا وبريطانيا يحفز على تكوين لجان المراجعة، بينما هناك إلزام في كندا لتكوين مثل هذه اللجان، ولقد سعت في المملكة العربية حديثا من حيث انتهى الآخرون بتبني فكرة لجان المراجعة وجعلتها ملزمة لجميع الشركات المساهمة اعتبارا من عام 1994م[38].

2.1. التعريف بلجنة المراجعة: لا يوجد تعريف موحد حتى الآن للجان المراجعة " Audit Committees " و ذلك نظرا لأن مسؤوليات لجان المراجعة قد تختلف من شركة إلي أخرى، ومن التعاريف المتعلقة بها[39]:

هي " لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة وعضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين والذين لديهم خبرة في مجال المحاسبة والمراجعة، وتكون مسؤولة عن الإشراف على عملية إعداد القوائم المالية ومراجعة وظيفتي المراجعة الخارجية والداخلية ومراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات ".

أما تعريف المقدم من طرف الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين 1992 (The Canadian Institute of Chartered Accountants « CICA ») يعرف لجنة المراجعة بأنها لجنة مكونة من مدراء الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتعد لجنة المراجعة كحلقة وصل بين المراجعين ومجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في مراجعة ترشيح المراجع الخارجي، ونطاق ونتائج المراجعة، وكذلك الرقابة الداخلية للشركة، وجميع المعلومات المالية المعدة للنشر[40].

3.1. أسباب إنشاء لجان المراجعة: نتيجة لتنوع وضخامة الأعمال التي يقوم بها مجلس الإدارة، فقد تم التفويض إلى لجنة المراجعة لكي تقوم بعملية الرقابة والإشراف على إعداد القوائم المالية، و فيما يلي مجموعة من الأسباب التي تدعم قيام لجنة المراجعة بهذه المهمة الإشرافية[41]:

- لجنة المراجعة التي تتكون من الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين والذين يمتلكون المهارات المالية والمحاسبية ولديهم الوقت المناسب، تعتبر في مكان أفضل من مجلس الإدارة بكامل أعضائه من ناحية الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية؛
- عدم تجانس بين أعضاء مجلس الإدارة وعددهم في الغالب لا يتناسب مع القيام بمهام شاقة مثل المهام الموكلة إلى أعضاء لجنة المراجعة؛
- في بعض أحيان قد تحدث خلافات بين مصالح أعضاء مجلس الإدارة ومصلحة جودة القوائم المالية بالشكل الذي لا يكون من الملائم تدخل أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين في عملية إعداد التقارير، ومن هنا تبرز أهمية وجود أعضاء غير تنفيذيين داخل لجنة المراجعة؛
- مواعيد تقديم التقارير المالية والتي تتطلب في بعض الدول ضرورة النشر الفعلي لتقارير مالية ربع سنوية إلى جانب التقارير السنوية، وقد يكون إشراك كافة أعضاء مجلس الإدارة في هذه العملية التي تستغرق وقتا طويلا؛

- الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير وخاصة في الشركات العامة الضخمة، والذي يتطلب قدرا كبيرا من الخبرة والممارسة في المحاسبة والإدارة المالية، تلك التي لا تتوافر لدى جميع أعضاء مجلس الإدارة، ولكن تتوافر لدى أعضاء اللجنة.

2. معايير اختيار أعضاء لجان المراجعة: لا توجد معايير مثالية لاختيار أعضاء لجان المراجعة، كما لا يوجد عدد مثالي لعدد أعضائها، ويعتمد كل ذلك بالدرجة الأولى على حجم الشركة وتعقد عملياتها، كما أن تلك المعايير تختلف من شركة إلى أخرى ومن محيط اقتصادي إلى آخر، فهناك علاقة مباشرة بين مهام لجان المراجعة ومعايير اختيار أعضائها، فكلما تعقدت وظائف لجان المراجعة كلما تطلب وجود أعضاء أكثر تأهيلا و خبرة(42).

ويعتبر معيار الاستقلال عن الإدارة من أهم المعايير التي تركز عليها أغلب اللوائح المنظمة لعمل لجان المراجعة، ويمثل هذا المعيار أحد أهم شروط اختيار أعضاء لجان المراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث إن هيئة بورصة الأوراق المالية تشير إلى ضرورة أن يكون أعضاء لجان المراجعة مستقلين ذهنيا وظاهريا عن إدارة الشركة، بحيث لا يظهر لمجلس إدارة الشركة وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين أعضاء اللجنة ومدراء الشركة التنفيذيين(43).

وفي بريطانيا، أشار تقرير لجنة القواعد المالية المنظمة للحسابات المالية للشركات إلى أهمية أن يتوفر في عضو لجنة المراجعة معيار الاستقلال عن إدارة الشركة، بحيث لا تكون هناك علاقة عمل ظاهرة بينه وبين إدارة الشركة.

كما أشار بنك بريطانيا في توصياته حول معايير اختيار أعضاء لجان المراجعة إلى ضرورة توفر خبرات كافية يقتنع بها مجلس إدارة الشركة مع ضرورة التأكد من استقلال عضو اللجنة عن إدارة الشركة سواء ما يتعلق بعملياتها أو ماليتها أو نظامها.

وتأكيدا لذلك، ففي دراسة قامت بها ماتز 1993 (M. Metz) لتحديد معايير اختيار أعضاء لجان المراجعة، أشارت إلى أنه لضمان فعالية لجان المراجعة فإنه يجب أن يتمتع أعضاؤها بالموضوعية وأن يكونوا ذوي خبرة ومعرفة بالتنظيم(44) ، القناعة التي تنتمي إليها الشركة، وأن ينظروا لمهامهم بإيجابية حيث يتم التركيز على العمل و ليس الأشخاص(45).

3. دور اللجان في المراجعة الداخلية: وعند الحديث عن المراجعة الداخلية وتطورها للعمل كأحد وسائل الدعم والإسناد لحوكمة الشركات عندها، ينبغي التطرق إلى لجان المراجعة التي تلعب دوراً هاماً في حوكمة الشركات، ويمكن تصوير لجنة المراجعة " Audit Committee " على أنها لجنة منبثقة من مجلس الإدارة، تتكون من عدد لا يقل عن ثلاثة من الأعضاء غير التنفيذيين من مجلس الإدارة ويفضل أن تكون لديهم خبرات مالية ومحاسبية أو على الأقل البعض منهم، وتعد لجنة المراجعة من ركائز حوكمة الشركات. وهناك أراء عديدة تربط نجاح حوكمة الشركات بنجاح لجان المراجعة في أداء عملها بشكل سليم في الشركات، وإن أي فشل سواء في دور أو عضوية أو كفاءة أو التزام لجنة المراجعة يؤدي إلى أحداث فجوة في تطبيق حوكمة الشركات وصعوبة الحصول على نتائج سليمة عند تطبيقه(46).

إنشاء لجان المراجعة في الشركات أدى إلى العديد من المنافع لقسم المراجعة داخل الشركة (المراجعة الداخلية)، فلجنة المراجعة تقوم باختيار رئيس قسم المراجعة الداخلية وتوفير احتياجات هذا القسم والاجتماع المستمر مع القائمين بالمراجعة الداخلية لحل المشاكل التي قد تنشأ بين المراجعين الداخليين ومجلس الإدارة أو الإدارة بكل مستوياتها ، وفي هذا الصدد أكدت بحوث علمية وجود علاقة تكاملية بين لجان المراجعة والمراجعة الداخلية، والتأكيد على أهمية لجان المراجعة في زيادة فاعلية المراجعة الداخلية من خلال زيادة فاعلية المراجعين الداخليين وتدعيم استقلاليتهم، ومن ناحية أخرى فإن وجود لجان المراجعة سوف يمكن المراجعين الداخليين من زيادة تفاعلهم مع المراجع الخارجي، باعتبار أحد مسؤوليات لجنة المراجعة هو التنسيق وزيادة الاتصال بين المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين بالشكل الذي يساعد كلا الطرفين بالوفاء بالتزاماته ومسؤولياته وزيادة إمكانية الاعتماد على المعلومات والتقارير المالية التي ينتجها النظام المحاسبي في الشركة(47).

ويتلخص عمل لجان المراجعة في الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير المالية و إظهار هذه التقارير بجودة وكفاءة عالية، وكذلك العمل على حماية حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين، ومن الواضح أنه لكي تكون لجان المراجعة فعالة في إشرافها على عملية إعداد التقارير المالية فإنها لا يمكن أن تعمل من فراغ، ونظراً لأن هذه اللجان تعتمد على المعلومات التي تُقدم إليها من الإدارة المالية العليا وموظفي المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين للقيام بمسؤولياتها لذا فمن المهم أن تقوم هذه اللجنة بخلق حوار مفتوح وحر وصريح ومنتظم مع كل من أولئك المشاركين مع هذه اللجان في العمل، وفي الواقع فإن المحاسبة المالية وعملية إعداد التقارير المالية ذات الجودة العالية التي تمثل الهدف النهائي للعملية لا يمكن أن تُنتج إلا من خلال الاتصالات الفعالة بين أولئك المشاركين فيها، وبذلك فإن لجان المراجعة تكون حلقة الوصل بين المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة والمراجعة الخارجية، وكل ذلك يصب في تدعيم وإسناد حوكمة الشركات وضمان استمرار وسلامة تطبيقه[48]، ويمكن وصف دور لجنة المراجعة ومسؤولياتها بالآتي[49]:

- القيام بمساندة الإفصاح المالي والإشراف الفاعل والمشارك؛
- ضمان أن جودة السياسات المحاسبية، والضوابط الرقابية الداخلية، والمراجعين الخارجيين الموضوعيين والمستقلين في الوضع المناسب من أجل منع الغش والاحتيال؛
- توقع المخاطر المالية، وتعزيز الجودة العالية والصحيحة للإفصاح المالي في الوقت المناسب وغيرها من المعلومات المادية، وتقديم ذلك لمجلس الإدارة والأسواق العامة والمساهمين.

رابعا: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر ومحاربة الفساد

تعتبر المراجعة الداخلية مفتاح أساسي من مفاتيح حوكمة الشركات، لذا بادر معهد المراجعين الداخليين بتطوير معايير وميثاق أخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية لمواجهة المتغيرات البيئية الجديدة التي حصلت نتيجة الانهيارات المالية في مختلف دول العالم، وعليه يجب على المراجعين الداخليين أن يهتموا بالمخاطر الرئيسية المؤثرة على الأهداف أو العمليات أو الموارد، لذلك هم يساهمون في تحسين أنظمة إدارة المخاطر من خلال خدمات التأكيد والاستشارة، وكذلك تتم عن طريقها محاربة الفساد الإداري والمالي.

1.دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر: لقد تحولت المراجعة الداخلية من كونها أداة للرقابة الداخلية لتصبح أوسع وأشمل من هذا المفهوم التقليدي، فلم تعد قاصرة فقط على المراجعة المنتظمة لكفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية وإنما امتد دورها ليشمل أيضا التعريف بالمخاطر وتقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة المراجعة والمراجع الخارجي في هذا الخصوص.

1.1. ماهية إدارة المخاطر: تطور مجال إدارة المخاطر بشكل سريع، وهناك الكثير من وجهات النظر المختلفة والوصف لما يتضمنه موضوع إدارة المخاطر، وتحديد الغرض منه.

1.1.1. تعريف المخاطر: يتجلى خطر المراجعة الداخلية في عدم تعبير المراجع عن تحفظه بخصوص أوضاع تشمل على مخالفات أو أخطاء مهمة، و أنه شبه مستحيل عمليا إعادة إنجاز كل العمليات التحتية للأوضاع، يكون المراجع ملزما بقبول درجة معينة من الأخطاء[50].

ويعتبر الخطر، المجازفة والمخاطر مصطلحات مرتبطة فيما بينها ولكنها لا تحمل نفس المعنى حيث أن:

- **الخطر Peril**: هو السبب في الخسارة، فنقول خطر انخفاض الأسعار، خطر الحريق، العاصفة ..الخ، فكل منهم سبب في الخسارة[51].

- **المجازفة Hazard**: هي الحالة التي تخلق أو تزيد من فرص نشوء الخسارة من خطر ما.

- **المخاطرة Risk**: مستمدة من الكلمة الايطالية (Risicare) بمعنى يجرؤ أي هي اختيار وليست مصير[52]، فهي الخسارة المتوقعة للقرار في ظل حدث معين[53]، كما عرفت على أنها "تلك الحالة التي يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة، المتوقعة أو المأمولة"[54]، فهي "تلك الفرصة التي قد تصيب الهدف أو تسبب ضرر أو تؤدي إلى خسارة"[55].

2.1.1. أنواع المخاطر: يمكن تصنيف المخاطر التي تتعرض لها الشركة إلى مخاطر نظامية (مخاطر السوق) ومخاطر غير نظامية كما يلي:

- **المخاطر النظامية (مخاطر السوق):** وهي المخاطر العامة التي تسري على الاستثمار في السوق، وتنشأ عن البيئة وتتعلق بالنشاط الاقتصادي وبالنظام المالي العام، ومن أمثلتها ما يلي[56]:

- **مخاطر التضخم والكساد:** حيث تؤدي هذه المخاطر إلى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية بسبب انخفاض قوتها الشرائية.
- **مخاطر تغير أسعار الفائدة:** وهي المخاطر التي تكمن في التغيرات المحتملة لأسعار الفائدة ارتفاعا وانخفاضا وبالتالي فان اختيار الأدوات الاستثمارية تتأثر بهذه التغيرات.
- **مخاطر أسعار الصرف:** وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات.
- **المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية:** وهي المخاطر المرتبطة بالأوضاع السياسية والمالية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البلد الذي تزاول المؤسسة نشاطها فيه.

- **المخاطر غير النظامية:** وهي المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار، فهي تأتي نتيجة التعاملات الاستثمارية فقد تؤثر على مستثمر معين دون غيره، ومن أمثلتها ما يلي[57]:

- **مخاطر التمويل:** ترتبط بنوعية التمويل، وعلى العموم زيادة نسبة الأموال المقترضة إلى الأموال المستثمرة يعني أن المؤسسة تتحمل مخاطر دفع كلفة نقدية زيادة عن التكاليف الأخرى.
- **مخاطر الائتمان:** هي المخاطر الناجمة عن التوسع في منح الائتمان التجاري ويزداد بزيادة الذمم الممنوحة إلى العملاء.
- **مخاطر السيولة:** وتتمثل في قدرة المؤسسة على تحويل عناصر الموجودات المتداولة إلى سيولة لتسديد الالتزامات المترتبة عليه.
- **مخاطر التشغيل:** وهي تلك المخاطر الناجمة عن ارتفاع مصاريف التشغيل عن المتوقع، ويؤثر ذلك التغير على صافي الدخل.
- **مخاطر رأس المال أو سداد الالتزامات:** وتعني عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول المؤسسة إلى مستوى أقل من القيمة السوقية لهذه الالتزامات، وترتبط بهذه المخاطر جودة الأصول ومخاطر التشغيل والسيولة ومقدار الأرباح الموزعة والأرباح المحتجزة والمخاطر الخارجية.

3.1.1. تعريف إدارة المخاطر: رغم أن نشاطات الأعمال تتعرض للمخاطر، فان الدراسات الرسمية لإدارة المخاطر قد بدأت في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين[58]، أما إدارة المخاطر فقد عرفت من طرف معهد إدارة المخاطر (IRM) على أنها: " الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي شركة، فهي الإجراءات التي تتبعها الشركات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط"[59].

وتعرف على أنها هي مجال التوصل إلى منع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوث الخطر والعمل على عدم تكرار تلك الأخطار بدراسة أسباب حدوث كل خطر عند حدوثه لتفاديه مستقبلا كما تمتد إدارة الأخطار إلى تدابير الأموال اللازمة للتعويض عن الخسائر التي تحدث حتى لا يتوقف عن العمل والإنتاج[60]، بالإضافة إلى تعريفها على أنها: " جزء من ثقافة الشركة، فهي هيكل من الإجراءات والعمليات التي تدار من أجل مواجهة الفرص والتهديدات ودراسة الآثار المترتبة عنها "[61] .

4.1.1. مهام إدارة المخاطر: يعتبر مجلس الإدارة المسؤول بصفة أساسية عن إدارة المخاطر وتحميل هذا الدور على المدراء الآخرين لتسيير المخاطر كل حسب نشاطه[62] ، كما يمكن أن تكون وظيفة مستقلة في المؤسسة متمثلة في قسم إدارة المخاطر والتي يترأسها مدير المخاطر بالإضافة إلى مساعدين في ذلك يملكون مؤهلات ومهارات خاصة، هذا بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فقد توكل إلى أحد المدراء ضمن توصيف وظيفي مهمته إدارة مخاطر المؤسسة[63].

ويرجع اعتماد أي تقسيم من هذه التقسيمات حسب سياسة وإستراتيجية المؤسسة، ويمكن إبراز مهام إدارة المخاطر فيما يلي[64]:

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل والعمل على إنشاء بيئة ملائمة؛
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر، وإعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح؛
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي، وقياس درجة الخطورة واحتمال حدوث الحادث وتقدير حجم الخسارة؛
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى؛
- اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

5.1.1. منهج عمل إدارة المخاطر: إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تطبق أساليب وإجراءات وهذا فيما يخص[(65)]:
- إنشاء نطاق إدارة المخاطر؛
- تحديد، التعرف، التحليل، التقييم والمعالجة للمخاطر المرتبطة بأي نشاط، عملية، وظيفة، مشروع، منتج، خدمة، أصل داخل المؤسسة؛
- المتابعة والمراجعة لإدارة المخاطر، والاتصال والتشاور في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر مع التسجيل والإبلاغ والتقرير.

1. مراحل إدارة المخاطر : إن المراجع الداخلية يجب أن تساعد الشركة على تقييم وعرض والمساهمة في تحسين إدارة الخطر وأنظمة الرقابة، حيث أكدت معايير المراجعة الداخلية تقييم ومراقبة نظام إدارة الخطر مؤثرة على الشركة.

أ- إنشاء نطاق إدارة المخاطر : هي عبارة عن المحددات والاعتبارات الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة إدارة المخاطر وتتمثل في:

-الاعتبارات الداخلية: عبارة عن البيئة الداخلية للشركة والتي عن طريقها تسعى لتحقيق أهدافها.

-الاعتبارات الخارجية: ومن أمثلتها القوانين والأنظمة، الثقافة السائدة في البلد والنظام الاقتصادي المعمول به...الخ.

ب- فحص المخاطر : التعرف على المخاطر Risk Identification: على الشركة التعرف على مصادر المخاطر ومناطقه والآثار المترتبة عنه، الهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى تحسين، منع، تخفيض أو حتى إزالة هدف أو أهداف الشركة من التحقيق[(66)]، ومن أدوات التعرف على المخاطر نجد السجلات الداخلية، استقصاءات تحليل المخاطر، خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، عمليات معاينة الشركة، المقابلة الشخصية ..الخ، ويمكن لهذه الأدوات مقترنة بالخيال الإبداعي والفهم الوافي لعمليات الشركة أن يساعد في ضمان عدم تجاهل المخاطر الهامة[(67)].

ج- معالجة المخاطر: تتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، فهي المرحلة التي يحدد فيها اتخاذ قرار بشأن المخاطر، ومن بين هذه التقنيات نجد التحاشي، الخفض، الاحتفاظ والتحويل، وعند محاولة تقرير ماهية التقنيات الواجب استخدامها للتعامل مع مخاطرة معينة، تدرس حجم الخسارة المحتملة ومدى احتمال حدوثها والموارد التي ستكون متاحة لتعويض الخسارة حال حدوثها عند استعمال تقنية ما، أي إجراء تقييم للعوائد والتكاليف المرتبطة بكل منهج ثم –على أساس أفضل المعلومات المتاحة والاسترشاد بسياسة إدارة المخاطر بالشركة- يتم اتخاذ القرار.

2. المتابعة والمراجعة: المتابعة والمراجعة من خلال ماسبق تضم نوعين متباينين، الأول عبارة عن المراجعة التي يقوم بها طرف خارجي عن إدارة المخاطر، والذي قد يكون مراجع خارجي عن الشركة أو قسم المراجعة الداخلية والثاني المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر، ويعود إدراج عملية المتابعة والمراجعة في برنامج إدارة المخاطر لسببين:
- عملية إدارة المخاطر لا تتم في فراغ، فالأشياء تتغير وتنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة، وكذلك التقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون كذلك في العام الحالي فالانتباه المتواصل مطلوب.

- الأخطاء ترتكب أحيانا ولهذا وجبت المراجعة والمتابعة المستمرة وهذا لاكتشاف الأخطاء من جهة وكذا القيام بالتطوير والتحسين المستمر من جهة أخرى.

3. الاتصال والتشاور: يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية ما أمكن ذلك، وهذا في جميع مراحل إدارة المخاطر كما يجب وضع خطة مبكرة لهذا الغرض تتضمن الإبلاغ عن المواضيع المتعلقة بإدارة المخاطر والإجراءات المتبعة في ذلك، وهذا من أجل فهم أصحاب المصالح الأسس المعتمدة في ذلك[68].

5.1.1. مراجعة إدارة المخاطر: رغم أن المتابعة والمراجعة عبارة عن عملية متواصلة يتم أداؤها دون انقطاع – كما ذكرنا سابقا- إلا أن برنامج إدارة المخاطر ينبغي إخضاعه لمراجعة من طرف المراجع الداخلي، والتي تتم عبر مراحل معينة من أجل تحقيق أهداف معينة.

1. تعريف مراجعة إدارة المخاطر: هي عبارة عن مراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات الشركة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم[69].

2. مراحل مراجعة إدارة المخاطر: سواء تم تقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر من طرف قسم المراجعة الداخلية أو بواسطة مراجع خارجي فان العملية تشمل بوجه عام الخطوات التالية:

أ- مراجعة أهداف وسياسات إدارة المخاطر.

ب- التعرف وتقييم التعرضات للخسارة.

ج- تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض.

د- تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة.

3. التقرير والتوصية بإدخال تغيرات لتحسين البرنامج: عادة ما يتم إعطاء مراجعة إدارة المخاطر الصبغة الرسمية وهذا في صورة تقرير مكتوب يبين بالتفصيل نتائج التحليل ويطرح توصيات بإجراء تغيرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، ويرسل التقرير إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، لجنة المراجعة وكذا المساهمين وأصحاب المصالح عند الضرورة.

4. أثر مراجعة إدارة المخاطر على حوكمة الشركات: تقوم المراجعة الداخلية بإضافة قيمة للشركة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفاعلية وكذا من خلال التحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر[70] ، فوظيفة المراجعة الداخلية قد اتسع نطاقها من دورها التقليدي وهو المراجعة المالية إلى المراجعة الإدارية ثم إلى التركيز على إضافة قيمة للشركة متمثلة في مراجعة إدارة المخاطر وتطبيق مدخل المراجعة على أساس المخاطر (Risk Based Audit)[71] ، وهذا ما يؤدي إلى طمأنة المساهمين والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة على أن المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من جانب ممثليهم وأن الإدارة تقو م بالتصدي لها بشكل منهجي منظم[72].

2. دور المراجعة الداخلية في محاربة الفساد: تعتبر ظاهرة الفساد الإداري والمالي بصورة خاصة ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ إبعاداً واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر، إذ حظيت ظاهرة الفساد في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد والقانون وعلم السياسة والاجتماع، كذلك تم تعريفه وفقاً لبعض المنظمات العالمية حتى أضحت ظاهرة لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها.

1.2. الفساد الإداري والمالي: إن الفساد الإداري والمالي ظاهرة عرفتها المجتمعات الإنسانية القديمة والحديثة، إلا أن الفساد الإداري والمالي المنتشر حاليا – خاصة في الدول النامية- هو أشد خطورة من السابق نظرا للتحولات في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات المعاصرة.

1.1.2. تعريف الفساد الإداري والمالي: إن ظاهرة الفساد الإداري والمالي ليست وليدة اليوم، وليست مرتبطة بزمان ولا مكان، فهي ظاهرة قديمة ظهرت في أغلب الحضارات التي عرفها الإنسان، فقد كشف فريق الآثار الهولندي عام 1997 في موقع داكا في سوريا على ألواح لكتابات مسمارية تكشف عن قضايا خاصة بالفساد الإداري والمالي وقبول الرشاوى من قبل الموظفين العاملين في البلاط الملكي الاستوري قبل آلاف السنين، كما أن هناك لوح من الحضارة الهندية (حوالي 300 سنة قبل الميلاد) كتب عليه: "يستحيل على المرء أن لا يذوق عسلا أو سما امتد إلى لسانه"، وعلى أثر ذلك فإنه يستحيل أيضا على من يدير أموال الحكومة أن لا يذوق من ثروة الملك ولو الشيء القليل، هناك العديد من التعاريف التي قدمت لتعريف الفساد الإداري والمالي، فعرفه صندوق النقد الدولي بأنه سوء استخدام السلطة العامة من أجل الحصول على مكسب خاص يتحقق حينما يتقبل الموظف الرسمي الرشوة أو يطلبها، حيث اعتبر هذا التعريف الفساد الإداري والمالي بمثابة استخدام السلطة والمسؤولية من أجل كسب مال ليس من حقه وإنما باستعمال الرشوة[73].

وعرفت موسوعة العلوم الاجتماعية الفساد الإداري والمالي بأنه خروج عن القانون والنظام العام وعدم الالتزام بها من أجل تحقيق مصالح سياسية، اقتصادية واجتماعية للفرد أو لجماعة معينة، وركز هذا التعريف على خروج الفرد أو جماعة معينة على القانون والنظام المعمول به فيحصلوا بذلك على منافع معينة، كما عرف الفساد الإداري والمالي بأنه استغلال الموظف العام لموقع عمله وصلاحيته للحصول على كسب غير مشروع أو منافع شخصية يتعذر تحقيقها بطرق شرعية، وركز هذا التعريف على كون الفساد الإداري والمالي يهتم بتحقيق منافع شخصية بطرق غير شرعية[74].

2.1.2. أسباب الفساد الإداري والمالي: للفساد الإداري أسباب كثيرة ومتداخلة، ولكن تم الاتفاق على ستة أسباب رئيسية هي [75]:

- **أسباب شخصية:** وهي أسباب مرتبطة بشخصية الفرد وميولاته، ومستواه الثقافي ومستوى تعليمه ونظرته للمشروعية.
- **أسباب اجتماعية:** وهي مجموعة من الأسباب تفرزها العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع، والتي تولد ضغوطاَ اجتماعية تهيئ المناخ المناسب لنمو وانتشار ظاهرة الفساد الإداري من خلال أعمال المحسوبية ، الرشوة ، إستغلال النفوذ ...الخ.
- **أسباب إدارية وتنظيمية:** هذا النوع من الفساد يتجسد في خروج العاملين في المنظمات على اللوائح والأنظمة.
- **أسباب قانونية:** وهذا بسبب ضعف القوانين التشريعية في ردع جريمة الفساد الإداري والمالي بسبب بعض الفاسدين السياسيين، والذي انجر عنه عدم خوف الموظفين من العقوبات التي ممكن أن تطبق عليهم.
- **أسباب سياسية:** يرجع الفساد الإداري والمالي إلى أسباب سياسية مثل: غياب الحريات والنظام الديمقراطي ضمن مؤسسات المجتمع المدني، ضعف الإعلام والرقابة.
- **أساب اقتصادية:** تتجسد في المستوى المتدني لدخل الفرد في الدول النامية وضعف الحوافز والمكافآت الوظيفية، الأمر الذي يؤدي إلى تدني المستوى المعيشي لغالبية الموظفين، وهذا بالطبع يؤدي بهم إلى التفكير في وسائل جديدة لكسب المال والتي أسهلها هي إستغلال الوظيفة الإدارية.

بالإضافة إلى الأسباب الستة المذكور يمكن زيادة الأسباب الفرعية التالية:

- التخلف في التعليم والتخلف في التنظيم الإداري؛ ووجود الطبقية في المجتمع ؛
- انتشار البطالة والجريمة المنظمة (العصابات)، بيع المخدرات؛ نمو اقتصادي منخفض وغير منتظم؛
- ارتفاع قيمة الدين الخارجي للدولة واتجاه كثير من الدول إلى الاقتراض الخارجي؛
- ضعف المجتمع المدني وسيادة السياسات القمعية؛ وغياب الآليات والمؤسسات التي تتعامل مع الفساد؛
- الغموض وعدم الشفافية في المعاملات الاقتصادية؛ وقصور وعدم فاعلية الجهاز الرقابي للدولة.

2.2. مظاهر الفساد الإداري والمالي وآثاره

1.2.2. مظاهر الفساد الإداري و المالي: هناك العديد من المظاهر التي يظهر من خلالها الفساد الإداري والمالي ومنها[76]:

- **الرشوة:** وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة.

- **المحسوبية:** وتعني إمرار ما تريده التنظيمات (الأحزاب أو المناطق والأقاليم أو العوائل المنفذة) من خلال نفوذهم دون استحقاقهم لها أصلاً.

- **المحاباة:** وتعني تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق كما في منح المقاولات والعطاءات أو عقود الاستئجار والاستثمار.

- **الوساطة:** وتعني تدخل شخص ذا مركز (وظيفي أو تنظيم سياسي) لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد أو إشغال المنصب أو ... الخ.

- **الابتزاز والتزوير** بغرض الحصول على المال من الأشخاص من خلال استغلال السلطة بتبريرات قانونية أو إدارية أو إخفاء التعليمات النافذة على الأشخاص المعنيين كما يحدث في دوائر الضريبة أو تزوير الشهادة الدراسية أو تزوير النقود.

- **نهب المال العام** والسوق السوداء والتهريب باستخدام الصلاحيات الممنوحة للشخص أو الاحتيال أو استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة بشكل سري من غير وجه حق أو تمرير السلع عبر منافذ السوق السوداء أو تهريب الثروة النفطية.

- **التباطؤ في انجاز المعاملات** وخاصة المهمة والمستعجلة كمعاملات التقاعد والجنسية وجواز السفر ووثائق تأييد صحة صدور الشهادات أو الكتب الرسمية.

2.2.2. آثار الفساد الإداري والمالي: إن لظاهرة الفساد الإداري والمالي تكلفة، حيث يتم الحصول على مكاسب، منافع وامتيازات شخصية لصالح فرد أو جماعة معينة على حساب المجتمع، وتشير تكاليف الفساد الإداري والمالي إلى الزيادة في تكلفة المعاملة ومن ثم الزيادة في السعر الذي يدفعه المستهلك مقابل الحصول على السلع والخدمات، ومن ثم تحول المكاسب الشخصية إلى الطرف الرئيسي في المعاملات، فتزاح بذلك عناصر التكلفة والنوعية، موعد الاستلام وكيفيته وجميع الاعتبارات القانونية الأخرى، ويمكن بيان أهم آثار الفساد الإداري والمالي فيما يلي[77]:

- يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة ، وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من تكلفتها؛

- للفساد أثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات والتكنولوجيا، فقد أثبتت الدراسات إن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها، وبالتالي يسهم في تدني حجم الضرائب ومن ثم تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة؛

- يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام بالإضافة إلى قدرتهم على مراكمة الأصول بشكل مستمر مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع.

خامسا: مواجهة الفساد الإداري والمالي من خلال تطبيق مفهوم الحوكمة

هناك الكثير من الممارسات والأعمال التي تتجاوز القانون والقواعد الواجبة في إدارة الشركات والأعمال، وبالتالي تخالف اقتصاديات السوق الصحيحة وما تتضمنه من قواعد موجهة لحماية الاقتصاد الوطني بصفة عامة، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات بصفة خاصة، فالغش والاختلاس هما أساس في منظومة الفساد، واكتشاف الغش يمثل تحدياً كبيراً للمحاسبين حيث يملك المفسدين تقنيات محكمة يطورونها من حين لآخر، لذا لابد من تأسيس وتنفيذ استراتيجيات فعّالة ضد الفساد حتى نستطيع تأسيس شركات تتمتع بأعلى درجات الحوكمة

1. إستراتيجية مواجهة الفساد الإداري والمالي: إن مفهوم حوكمة الشركات، لا يعني فقط احترام مجموعة من القواعد والإجراءات الموضوعة لإدارة الشركة، بل هي ثقافة وأسلوب لضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديرها والمتعاملين معها، وباعتبار أن هناك

الكثير من الأعمال والممارسات التي تتجاوز القانون والقواعد الواجبة في إدارة الشركة والتي من شانها مخالفة اقتصاديات السوق الصحيحة وما تتضمنه من قواعد صارمة لضبط الأعمال والمعاملات لحماية الاقتصاد الوطني وحماية المستثمرين والمساهمين، كما يعتبر الغش والخداع والرشوة هم الدعامة الأساسية للفساد الإداري والمالي، فيجب اكتشاف هذا الغش الذي يحصل في الشركات، ومن أجل ذلك يجب وضع إستراتيجية لمواجهة الفساد الحاصل في الشركات، وتتكون هذه الإستراتيجية من العناصر التالية[78]:

- زيادة كفاءة قدرات العاملين ورفع مستوى خبراتهم ومؤهلاتهم من خلال برا مج التدريب، وبالتالي إصلاح وتقوية قدرات الهيئات الحكومية والإدارية والتنفيذية، محاربة الأداء البيروقراطي وتقييم أساليب العمال بصفة مستمرة وتحسين النظام القضائي وتوفير جميع الإمكانات من أجل تنفيذ القوانين؛

- النزاهة والعدالة في العمل، ولتحقيق ذلك لا بد من تعزيز العلاقة بين أصحاب المصالح لتحقيق أهداف الشركة وجعلهم جزءا من إستراتيجية الشركة طويلة المدى، كما أن المسؤولية وقبول المحاسبة تجاه المساهمين وأصحاب المصالح يعطي للشركة ميزة تنافسية؛

- إتباع المعايير المحاسبية الدولية، حيث أن إتباع المعايير المحاسبية السليمة يدعم كفاءة الإدارة المالية، كما أن التقارير السليمة توفر المعلومات الحيوية والتي تساعد في اتخاذ القرارات الاستثمارية، ولأجل ذلك تم وضع معايير محاسبية دولية موحدة، واستعمال وقبول مثل هذه المعايير الواحدة يمكن أن يؤدي إلى زيادة القدرات المالية وإضفاء نوع من المرونة والشفافية في المعاملات الدولية، وبالتالي زيادة الجودة العالية وسلامة التقارير المالية، ونتج عن استخدام المحاسبة المالية مفهوم المساءلة الذي يعتبر إحدى الأدوات الرئيسية في ضمان الحوكمة السليمة لما ينتج عنه من الشفافية والإفصاح عن المعلومات.

2. دور حوكمة الشركات في مواجهة الفساد الإداري والمالي: يجب التركيز على وسائل فعالة للتصدي لمشكلة الفساد بهدف تصحيح الضعف في الشركات والقضاء على الآليات المشجعة على انتشاره، أي اتخاذ إجراءات يتم من خلالها القضاء على مختلف مسبباته.

1. مجلس الإدارة: يعتبر الباحثين في مجال حوكمة الشركات أن أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة هو مجلس الإدارة، فهو يحمي رأس المال المستثمر من سوء الاستعمال من خلال صلاحياته القانونية، تعيين ومكافأة الإدارة العليا، كما يشارك مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة، ومن بين مهام مجلس الإدارة :تحديد ووضع الإستراتيجية للشركة، تحليل بيئة الشركة واكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، البحث والاختيار والتعيين للمدير العام ومراقبة أدائه، إدارة أصول الشركة واستثمارها بكفاءة وفعالية، كما يجب أن يمتلك مجلس الإدارة السلطة اللازمة لممارسة مختلف المهام وبعيدا عن التدخلات، ويشكل مجلس الإدارة لجانا مها:

- لجنة المراجعة: وهي لجنة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، فهي مجموعة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة في الغالب ثلاثة أعضاء على الأقل، ويحكم عملها دليل مكتوب يبين بوضوح مسؤولياتها وواجباتها ومن مهامها:

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة؛ - التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المراجع الخارجي؛
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في المراجعة والاتفاق عليها؛
- المناقشة مع المراجعين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق؛
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها؛
- الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية ومراجعة التقارير التي تقدمها، والنتائج التي توصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة؛ - القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.

لجنة المكافآت: هي لجنة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، تقوم بوضع المكافآت للإدارة العليا ولمجلس الإدارة ومن مهامها:

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا ومراجعتها، والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها؛
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري ؛

- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا؛
- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

لجنة التعيين: وهي لجنة مختصة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين، تقوم باختيار أفضل الكفاءات والخبرات للعمل بالشركة.

2. المراجعة الداخلية: يقوم بالمراجعة الداخلية هيئة داخلية أو مراجعون تابعين للشركة من أجل حماية أموال الشركة، تحقيق أهداف الإدارة، تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية، وتستند المراجعة الداخلية إلى فحص أنظمة الرقابة الداخلية، المستندات، الحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع فحصا منظما بقصد الخروج برأي محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي للشركة، وتلعب المراجعة الداخلية دورا مهما في عملية حوكمة الشركات، إذ يزيد من قدرة مساءلة الشركة والإدارة، أي زيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين وبالتالي التقليل من مخاطر الفساد الإداري والمالي [79].

خلاصة

لقد تطورت المراجعة الداخلية نتيجة لظهور مفهوم حوكمة الشركات، فبعد أن كانت تنشأ داخل الشركة، مقتصرة خدماتها على الفحص والتقييم بهدف مساعدة أفراد الشركة على تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية، تطورت وأصبحت ترتكز وظيفتها على خدمات التأكيد الموضوعي والاستشاري، من أجل زيادة قيمة الشركة والعمل على تحقيق أهدافها، وتقييم فاعلية إدارة المخاطر، والرقابة وحوكمة الشركات.

أما بالنسبة للمعايير المراجعة الداخلية فبعد أن كانت تتكون من خمسة معايير، أصبحت مكونة من مجموعتين والتي تتمثل في معايير الصفات ومعايير الأداء، وجاءت معايير التنفيذ لتتولى تطبيق معايير الصفات ومعايير الأداء على أنواع وحالات محددة، وتتمثل في خدمات تأكيدية وخدمات استشارية.

كما تم استحداث لجنة جديدة داخل الشركة، تتمثل في لجنة المراجعة وتتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتعتبر هذه اللجنة حلقة وصل بين المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة والمراجعة الخارجية.

ولقد تطور دور المراجعة الداخلية تبعا للتغير الحاصل في بيئة الأعمال الجديدة، حيث زاد الاهتمام بإدارة المخاطر من خلال التأكيد على أن مخاطر الشركة تدار بفعالية، والتحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر، كما تقوم بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين، وبالتالي التقليل من مخاطر الفساد الإداري والمالي وذلك عن طريق زيادة قدرة المساءلة.

المراجع والمصادر:

1) نبيل حمادي، **التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات**، دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف 2008، ص: 03.

2) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص:14.

3) محمد جميل حبوش، **مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات – دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل: جامعة غزة الإسلامية،2007، ص:22.

4) أشرف حنا ميخائيل، **أهمية دور معايير المراجعة و أطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات**، المؤتمر العلمي الخامس و أبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الإسكندرية، 8-10 سبتمبر 2005، ص: 177.

5) محمد شريف توفيق، **قراءات من الانترانت في حوكمة الشركات**، جامعة الزقازيق، 2005، ص: 13.

6) Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, **The Financial Aspects Of Corporate Governance, London: Burgess Science Press**, 1 december 1992, p: 14.

7) مراد سكاك و فارس هباش، **دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي**، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس – سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص:4.

8) عمرعلى عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات – دراسة ميدانية -** ، مذكرة ماجيستر،جامعة المدية،2009/2008، ص: 8 .

9) Organisation For Economic Co-Operation And Development, **Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective,** Paris, 2008, p:15.

10) كاثرين كوتشا هلبلينغ وآخرون، ترجمه سمير كريم، **غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية و الصاعدة و الانتقالية**، مجلة حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الطبعة 3، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003، ص:02.

11) Jan Cattrysse, **Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors,** Roularta Media Group, [on line], 2005, <Available at www.papers.ssrn.com>, (20/03/2012), P:04.

12) خلف عبد الله الوردات ، **الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية) ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 24-26 سبتمبر2005، ص:09.

13) عبد الوهاب نصر علي و شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006/ 2007، ص:19.

14) يمينة سهيلية ، **دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة سوق الأوراق المالية - دراسة حالة الجزائر -** ، مذكرة ماجستير، جامعة الشلف، 2010، ص: 7.

15) زرزار العياشي وشرقرق سمير، **حوكمة الشركات - المفهوم ، الخصائص، الركائز، والأهمية الاقتصادية -** ، الملتقى الوطني الثالث حول: سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 10/9 ديسمبر 2007، ص: 16.

16) مركز مشروعات الدولية، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن حوكمة الشركات،CIPE**،القاهرة، 2004، ص: 6.

17) CIPE, **OECD Principles of Corporate Governance**, Paris, 2004, P:17.

18) مركز المشروعات الدولية، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 10- 14.

19) CIPE, **OECD Principles of Corporate Governance**, OP-CIT, P : 22- 23.

20) مركز المشروعات الدولية، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 15-17.

21) عبد الرزاق الشحادة وسمير إبراهيم البرغوثي، **ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية**، بحث مقدم في الملتقي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، 20- 21 أكتوبر 2009، ص: 7.

22) محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

23) IIA, **"New Governance Rules Require Internal Auditing"**, Ton at the Top, Issue 21, February, 2004,PP: 1-2.

24) محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

25) The Institute Of Internal Auditors**, Prise de Position de L'IIA Sur Les Ressources De L'Audite Interne**, P : 03. <Available at: www.theiia.org>, (10/03/2012).

26) The Institute Of Internal Auditors, **Prise de Position de L'IIA Sur Les Ressources De L'Audite Interne**, P : 07. <Available at: : http: //www.theiia.org/guidance >, (10/03/2012).

27) صفاء أحمد العاني و محمد عبد الله العزاوي، **التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات و دوره في زيادة قيمة الشركة** ، المؤتمر العربي الثالث حول إدارة المنظمات الأعمال - التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 مارس 2009، ص: 06.

28) خلف عبد الله الواردات، **التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

29) صفاء أحمد العاني و محمد عبد الله العزاوي، **التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات و دوره في زيادة قيمة الشركة**، مرجع سبق ذكره، ص:07.

30) The Institute Of Internal Auditors**, Prise de Position de L'IIA Sur Les Ressources De L'Audite Interne**, P : 01. <Available at: www.theiia.org>, (10/03/2012).

31) خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص: 454.

32) خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص: 454.

33) عطا الله وارد خليل، **الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية) ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 24-26 سبتمبر2005، ص ص: 29- 30.

34) أسامة عبد المنعم، **أثر رأس المال الفكري و التدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية**، دكتوراه فلسفة في المحاسبة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، جوان 2008، ص: 76.

35) محمد عبد الفتاح إبراهيم، **نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات – تدقيق المصارف والمؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة 24-26 سبتمبر2005، ص: 39.

36) جورج دانيال غالي، **تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة و تحديات الألفية الثالثة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 75.

37) محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 140.

38) عبد الله علي المنيف وعبد الرحمان إبراهيم الحميد، **مهام لجان المراجعة ومعايير اختيار أعضائها: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك سعود، الرياض، 1998، ص: 41.

39) محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

40) عوض بن سلامة الرحيلي، **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية**، مجلة جامعة الملك بن عبد العزيز، جامعة الملك بن عبد العزيز، جدة، 2008، ص: 193.

41) نفس المرجع السابق، ص: 193.

42) عبد الله علي المنيف، و عبد الرحمان إبراهيم الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

43) عبد الوهاب نصر على و شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص: 316.

44) عبد الله علي المنيف، و عبد الرحمان إبراهيم الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

45) عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص: 316.

46) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)**، مرجع سبق ذكره، ص 149.

47) محمد مصطفي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 147- 148.

48) سلطان عطية صلاح، **دور لجان المراجعة في دعم حوكمة الشركات لأغراض استمرار المنشأة**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات – تدقيق المصارف والمؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة 24- 26 سبتمبر2005، ص:8.

49) نعيم دهمش، **الحاجة للإبداع المحاسبي لربط العلاقة بين التدقيق الداخلي و الحاكمية المؤسسية**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، مارس، 2005، ص: 15.

50) طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر: أفراد – إدارات – شركات - بنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007، ص: 22.

51) Dimitris N Chorafas, **Risk Accounting and Risk Management for Accountants,** First Edition, Oxford: CIMA Publishing, 2008, P: 05.

52) مؤيد عبد الحسين الفضل، **المنهج الكمي في إدارة الأعمال**، الطبعة الأولي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 230 .

53) طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر: أفراد – إدارات – شركات - بنوك**، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

54) Spencer Pickett, **The Essential Handbook Of Internal Auditing**, London: acid-free paper, 2005, P: 54.

55) على عبد الله شاهين، **إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف مع التعرض لواقع المؤسسات المصرفية العاملة في فلسطين**، المؤتمر العالمي الأول حول الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، غزة: جامعة غزة الإسلامية، 8-9 ماي 2005، ص ص: 4-7.

56) دريد كامل آل شبيب، «**مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**»، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 164.

57) طارق الله خان وحبيب أحمد، **إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية**، ترجمة عثمان باكر أحمد ورضا سعد الله، الطبعة الأولى، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريبات، جدة، 2003، ص: 33.

58) The Institute Of Risk Management, **A Risk Management Standards**, Londan: Airmic Publishing, 2002, P: 02.

59) خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

60) Date Cooper, Stephen Grey, Geoffrey Raymond and Phil Walker**, project risk management guidance**, London: acid-free paper, 2005, P : 03.

61) The Institute Of Internal Auditors, **IIA Position Paper :The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management**, USA: January 2009, P: 02.

62) خالد وهيب الرَّاوي، «**إدارة المخاطر المالية**»، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 15.

63) The Institute Of Risk Management, Op - Cit, P : 13.

64) خلف عبد الله الوردات، «**التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية**»، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

65) International Organization for Standardization, **Risk management - Principles and guidelines on implementation,** Switzerland: 2008, P: 07.

66) International Organization for Standardization, Op- Cit , P: 11.

67) طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر: أفراد – إدارات – شركات - بنوك**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 60-63.

68) International Organization for Standardization, Op- Cit , P: 08.

69) طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر: أفراد – إدارات – شركات - بنوك**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 120-123.

70) The Institute Of Internal Auditors, **«IIA Position Paper: The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management»**, Op- Cit, P: 03.

71) سمير كامل محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

72) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات –المفاهيم، المبادئ، التجارب**، مرجع سبق ذكره، ص: 342.

73) بلقاسم زايري وحاكمي بوحفص، **مقاربة نظرية الفساد الإداري والمالي وأثره على السياسات والإجراءات**، بحث مقدم في الملتقى الوطني حول الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة، 03- 04 ديسمبر 2006، ص: 04.

74) طلال بن مسلط الشريف، **ظاهرة الفساد الإداري وأثرها على الأجهزة الإدارية**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك عد العزيز، جدة، العربية السعودية، 2004، ص: 41.

75) محمد زيدان وقورين حاج قويدر، **الفساد الإداري في الدول النامية**، بحث مقدم في الملتقى الوطني حول الإصلاح الإداري و التنمية الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة ، يومي 03-04 ديسمبر 2006، ص: 03.

76) فريد خميلي وشوكال عبد الكريم، **الحوكمة والفساد الإداري والمالي**، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، 18- 19 / 11/ 2009، ص: 160.

77) فريد خميلي وشوكال عبد الكريم، **الحوكمة و الفساد الإداري والمالي**، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

78) عبد الله خبابة ، **الحوكمة آلية فعالة للقضاء على الفساد الاقتصادي**، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، 18- 19 / 11/ 2009، ص: 277.

79) خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص: 203.